

觀光暨旅遊個案分析

本書針對「觀光暨旅遊管理」個案做一系統性、邏輯性與具體化的介紹，期使讀者對「個案」有深入了解，並妥善運用每一個案的管理意涵；並轉換成自己的管理知識、概念、技巧與實務操作時的依歸。



觀光暨旅遊個案分析



國立高雄餐旅大學觀光學院院長 黃榮鵬 著

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

觀光暨旅遊個案分析／黃榮鵬著． — 初版．

— 臺北市：五南，2011.02

面；公分．--

ISBN 978-957-11-6180-8 (平裝)

1. 旅遊業管理 2. 個案研究

992.2

99023940



1L64

觀光暨旅遊個案分析

作 者 — 黃榮鵬(306.4)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 黃惠娟

責任編輯 — 胡天如 李鳳珠

封面設計 — 童安安

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2011年2月初版一刷

定 價 新臺幣380元

自序

緣起

1990年自陸軍「預備軍官」退伍後，從事「自由領隊」的工作，一邊就讀於中國文化大學觀光事業研究所碩士班，於1993年順利以第一名畢業後，專職於旅行社擔任「線控」工作，工作之餘也在學校教授「觀光學」、「觀光行銷學」、「旅行業經營與管理」與「領隊與導遊實務」等相關課程。當時在教學過程深感國內有關教科書之不足，使得自己有提筆的動機。雖然明知在主、客觀條件下，要完成一本令自己滿意的書，實屬不易。更何況要令旅遊從業前輩滿意、觀光旅遊學術先進認同，更非是一件容易的事。隨即考取公費赴美夏威夷進修，課餘之時也從事「導遊」服務的工作。一年後返臺，任教於國立高雄餐旅專科學校。離開「旅行業界」轉任「學術界」，使自己更積極從事撰寫工作，於1998年出版第一本「領隊實務」一書。受到師長與業者的肯定；同時也獲得先進的指正，一併感謝。

時光飛逝十多年來，有些學生已成為旅行業中、基階主管、大學及研究所同學也有的任職旅行業高階主管或企業主、觀光主管機關之官員，甚至曾任領隊協會理事長。不論在產、官、學三方面，對於旅遊消費市場上許多看法分歧，但有一共同理念「人才」是悠關旅行業經營成功的關鍵因素。回顧15年前創校就服務於高雄餐旅專校、歷任旅運管理系主任、航空暨運輸管理系主任、總務長；歷練學術與行政主管，至今擔任國立高雄餐旅大學旅遊管理研究的教授兼所長與觀光學院院長。

任教高餐期間，同時以破紀錄2年8個月時間；畢業於國立中山大學企業管理研究所博士班，順利取得「博士學位」與取得「副教授」資格；隨即以罕見的速度3年後順利升等「教授」資格。在恩師蔡憲唐教授諄諄教誨下；更加體會「教育訓練」的重要。也愈加催促自己及早完書及提供最新研究成果與讀者分享。儘管深感惶恐與不安，「學得愈多、帶團出國；帶得愈多團，愈加深感自己學問之不足」。但是，與其一直等待前人、前輩出書以供盛享，不如自己繼續踏出另一步。

期 望

身為「觀光暨旅遊管理」教育之「工作者」，不敢自稱是「學者」。在過去15年來，在觀光暨旅遊管理領域中個案研究宜偏重於「理論性為輔；實務性為主」的研究發展方向，此定位較符合「技職體系」的教育發展需求。雖然有關社會科學的研究與教學，在臺灣已發展許久，但都偏重於一般製造業、物流與金融服務業為主。對於觀光暨旅遊業的管理個案卻如鳳毛麟角。因此，本書乃針對「觀光暨旅遊管理」個案做一系統性、邏輯性與具體化的介紹，冀望讀者對於「觀光暨旅遊管理個案」有深入了解，並妥善運用每一個案的管理意涵；轉換成自己的管理知識、概念、技巧與實務操作時的依歸。

希望藉著本書能幫助讀者經由透明化的過程，習得有系統、有組織觀光暨旅遊業者應具備的「管理學」或「行銷學」管理理論與熟悉相關業者所面臨共同管理議題，特別是面對經營困境時所應掌握的「關鍵時刻」與下達最適的「決策模式」，是面對外在環境急遽變化與不確定下，實踐公司組織能永續經營的願景的必讀教材。綜觀國內相關個案管理書籍均屬於一般管理的範疇，

坊間並無以「觀光暨旅遊管理」階層的角度撰寫；相對的針對「觀光暨旅遊」管理及決策階層所需要的個案管理相關書籍闕如。

過去，忙於準備「考博士」、「修博士」、「取得博士學位」；從追求世俗的「講師」、「副教授」；進而在40歲時，升等至學術終點「教授」資格；無不戮力完成，就好像「領隊帶團」一天一天實踐旅遊契約書內容與完成所有行程表工作任務一樣。實在無暇編撰「觀光暨旅遊管理個案」一書。至此，上述階段性目標均以罕見速度達成，才著手實現多年願望之一；完成本書。本書冀望對於觀光暨旅遊業者在管理上有所助益；不要僅在「價格戰」中打滾或旅遊商品「模仿中」從事更微利的勞力密集工作，能有所精進，跳脫困境。

特 色

為達到上述的預期目標，本書在撰寫與排版以四方面呈現：

- 一、首先，以「緒論」說明個案探討之技巧，使讀者具有基礎概念，能夠更快速掌握個案討論的情境中。隨後立即以「旅遊業經營」相關個案做為開端，包含旅行業關鍵成功因素、大陸人士來臺旅行社經營策略以及獎勵旅遊部分，使讀者能夠先了解旅行社經營操作的方式，進而更深入的探討後續的個案議題。
- 二、再者，讀者瞭解旅行社整體經營方式後，可以更進一步掌握「旅遊業通路」之不同，多元社會必須以多元方式行銷，特別是電視購物與B2C模式，實為近來熱門之議題，應多加熟悉。
- 三、除此之外，旅遊業的靈魂人物「領隊人員」及「導遊人員」亦為本書之重點議題，身為旅行業最前線的關鍵服務者，應

具備之職能為何，且如何評估其績效，是值得探討的。

四、最後，特別於本書加入「部落格」及「醫療觀光」兩大最新旅遊趨勢，導引讀者對於未來的趨勢能夠及早掌握。

本書內容是仍有許多待增補之處，實應觀光暨旅遊產業範疇太大，日後將陸續增加篇幅，充實內容。為使讀者有更實際的體驗與深刻印象，在每章一開始均加入「情境故事」，期望藉由生活化之情境，使讀者能夠更容易進入每一議題之探討。

感 謝

本書的完成有賴諸多師友協助，在未寫書之前對於他人之大作偶爾可抒發己見，但自己在撰寫的過程才知其艱辛。更重要從付梓那一刻起，不僅喪失評論之機會更淪為旅遊業前輩與旅遊學術界先進無情嚴厲之考驗。若以純經濟利益的考量，撰寫的工作比起出國帶團收入的相對比較利益之下，更是令我提不起勁，本書之完成是遙遙無期。在此要衷心感謝所有著作團隊成員與引我入此行的雄獅旅行社董事長王文傑，旅遊先進陳嘉隆理事長，帶我沐浴在學術殿堂的恩師李瑞金、唐學斌、廖又生及李銘輝教授；完成此書最大無形推動力量國立高雄餐旅大學容校長繼業、國立中山大學蔡憲唐、盧淵源教授，旅遊管理研究碩士生陳佳妏、楊雅涵與張宇珊同學的協助校稿、打字；特別是時時給予我成長機會與鼓勵的凌董事長瓏。

黃榮鵬

於高雄小港

2011.1.19

CONTENTS

目 錄

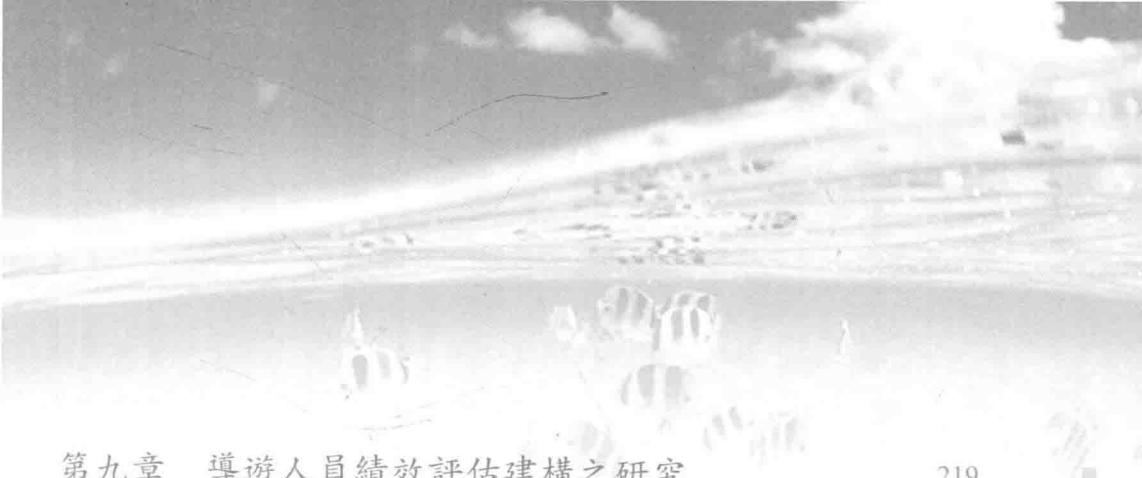
自 序	(3)
第一章 緒 論	001
壹、個案研究的定義	001
貳、個案研究的特性	002
參、個案研究的步驟	003
肆、個案教學	004
第二章 臺灣中小型旅行業關鍵成功因素	007
學習一點靈	007
個案故事	007
問題討論	009
附 錄	009
學習目標	016
壹、個案簡介	016
貳、個案說明	017
參、相關文獻探討	023
肆、個案訪談與分析	032
伍、管理意涵	035
問題研討	039

第三章	臺灣地區經營大陸人士來臺旅行社經營策略之研究	041
	學習一點靈	041
	個案故事	041
	問題討論	042
	學習目標	043
	壹、個案簡介	043
	貳、個案說明	044
	參、相關文獻探討	046
	肆、個案訪談與分析	054
	伍、管理意涵	063
	問題研討	068
(8) 第四章	臺灣地區壽險業獎勵旅遊之關鍵成功因素探討	069
	學習一點靈	069
	個案故事	069
	問題討論	070
	學習目標	071
	壹、個案簡介	071
	貳、個案說明	071
	參、相關文獻探討	074
	肆、個案訪談與分析	083
	伍、管理意涵	102



問題研討	105
第五章 旅行業行銷通路模式指標之建構	107
學習一點靈	107
個案故事	107
問題討論	108
學習目標	109
壹、個案簡介	109
貳、個案說明	109
參、相關文獻探討	112
肆、個案訪談與分析	122
伍、管理意涵	128
問題研討	134
第六章 旅遊電視購物配銷通路策略指標之建構	135
學習一點靈	135
個案故事	135
問題討論	136
學習目標	136
壹、個案簡介	137
貳、個案說明	137
參、相關文獻探討	139
肆、個案訪談與分析	146
伍、管理意涵	153
問題研討	158

第七章	臺灣地區旅行業B2C電子商務關鍵成功因素之研究——以C旅行社為例	159
	學習一點靈	159
	個案故事	159
	問題討論	160
	學習目標	160
	壹、個案簡介	161
	貳、個案說明	161
	參、個案訪談紀錄	177
	肆、管理意涵	188
	問題研討	191
第八章	領隊人員績效評估建構之研究	193
	學習一點靈	193
	個案故事	193
	問題討論	195
	學習目標	195
	壹、個案簡介	196
	貳、個案說明	196
	參、相關文獻探討	198
	肆、個案訪談與分析	209
	伍、管理意涵	215
	問題研討	218



第九章	導遊人員績效評估建構之研究	219
	學習一點靈	219
	個案故事	219
	問題討論	220
	學習目標	221
	壹、個案簡介	221
	貳、個案說明	221
	參、相關文獻	224
	肆、個案訪談與分析	232
	伍、管理意涵	239
	問題研討	244
第十章	領隊職能分析之研究	245
	學習一點靈	245
	個案故事	245
	問題討論	246
	學習目標	246
	壹、個案簡介	247
	貳、個案說明	247
	參、相關文獻探討	250
	肆、個案訪談與分析	259
	伍、管理意涵	260
	問題研討	262

第十一章 旅行社部落格商業模式研究 ——以B旅遊為例

學習一點靈	263
個案故事	263
問題討論	265
學習目標	265
壹、個案簡介	266
貳、個案說明	266
參、相關文獻探討	271
肆、個案訪談與分析	280
伍、管理意涵	283
問題研討	287

(12) 第十二章 旅行業從事醫療觀光商業模式建構之研究 289

學習一點靈	289
個案故事	289
問題討論	291
學習目標	291
壹、個案簡介	292
貳、個案說明	292
參、相關文獻探討	295
肆、個案訪談與分析	301
伍、管理意涵	310
問題研討	312

緒 論

在過去的個案管理領域中，個案研究偏重於「理論性為主，實務性為輔」的研究發展方向而以現今時勢變化快速，應以「理論性為輔，實務性為主」，此定位較符合「技職體系」的教育發展需求。雖然有關社會科學的研究與教學，在臺灣已發展許久，但都偏重於一般製造業、物流與金融服務業為主，對於觀光旅遊業的管理個案卻如鳳毛麟角。因此，本書乃針對「觀光旅遊管理」個案做一系統性、邏輯性與具體化的介紹，冀望讀者對於旅遊業管理個案有深入了解，並妥善運用每一個案的管理意涵，轉換成自己的管理知識、概念、技巧與實務操作時的依歸。

壹、個案研究的定義

所謂「研究」(Research)的定義：「針對某一特定的問題，有系統地蒐集相關的資料，運用科學的態度與方法，驗證資料的真偽，從而獲得明確結論的歷程。」而「個案研究法」乃是眾多「研究方法」之一，應用的範圍已超過傳統認為應屬的管理領域，已進入到政治學、心理學與社會學等各個範疇。以實務導向的教育定位或目標，透過傳統的單向式教學方法是無法完成的。因為，實務上所面臨的問題錯綜複雜，即使勉強歸納出基本原理原則，也無法完全涵蓋。因此，透過「個案研究法」對管理個案的思考、討論以尋求解決之道。在過程中可以引用許多重要的「管理理論」，試圖使管理困境有所突破，而且在討論過程中，學習者將有機會體驗到科學性、邏輯性、系統性的問題解決歷程，跳脫傳統「經驗法則」的管理或決策模式。此種過程與學習經驗，對於管理教育者，特別是以「實務導向為主，理論導向為輔」之技職教育，在面臨實際問題時能迅速發現問題、掌握重點，最重要的是發掘解決問題的許多可行且具體方案，最後又能做出正確的決策，達成企業最終目標——「創造利潤」。

貳、個案研究的特性

「個案研究」事實上就是一項管理上的議題，其過程錯綜複雜，內容則包羅萬象。除此之外，「個案研究」一般具有以下幾項特性：

一、探索性

「個案研究」乃是根據相關事實的闡述，尋求問題解決的可行方案。研究分析個案，先要掌握事實，了解個案的過去與現況，以作為決策的依據。但由於個案實際的事實說明內容有其限制性與局部性，研究分析者在做「個案研究」時，必須在多方面蒐集有關的資料，以補充事實資料之不足。因此，研究分析者必須要「探索」事實的真相。

二、診斷性

每個「個案研究」都應該有數個核心問題，個案中又面臨許多不易被確定說明的複雜問題——其複雜問題係屬於界定不明確，且牽涉許多面向，非單一因素可以解釋或無法衡量具體影響程度，因此，欲解決複雜管理個案問題時，應蒐集更詳細的相關資料，用以界定問題，進而設定問題解決的目標，衡量與問題有關的因素，以決定因素間的彼此交互關係。因此，研究分析者在尋求問題時，不僅需要以邏輯性與系統性的方法來思考，也要有良好的診斷能力。

三、可行性

個案研究分析者對於研究個案必須先了解事實狀況，深入了解和認識之後，才對事實進行診斷，確認核心問題，並提出具體解決的方法或途徑，即所謂「方案」，然後由數個可行方案中，選擇相對最適合的可行方案。

四、比較性

在提出解決問題的數個方案中，要決定採用哪一個方案。當然在採用

方案之前，先要對各個方案做客觀性、系統性的分析與比較，衡量其效果，評估其利與弊，如此方能做成比較客觀合理的決定。

五、確定性

個案研究分析，首在探討事實，了解實際的狀況；並做問題診斷，認識所需要解決的問題；方案設計，得到解決問題的方法或途徑；方案比較，始能對各種方法或途徑做客觀理性的判斷；最後，從分析判斷各種方法或途徑的比較各方案中，選定一個最適方案，作為行動準則。

參、個案研究的步驟

旅行業在不確定的環境下經營，而資訊科技技術的快速發展，傳統經營管理方式往往無法解決企業所遇到的各種不同疑難困境，相對旅行業為中、小型企業，不論是資本、設備、經營人才等，所掌握資源都相對有限，因而必須設法整合內部及外部資源與力量加以解決。旅行業所處的產業定位是屬「中間商代理的角色」（agent），乃是介於「旅遊上游供應商」與「旅遊消費者」之間的仲介角色與定位。這些上游供應商包括旅館業、航空業、餐飲業、遊樂事業與其他必要之交通事業。導致旅行業在溝通、交易與營運上所面臨的問題相對比較複雜，牽涉的變數也隨外在環境變化較多——包括氣候、罷工、政變、疾病與治安事件等。因此，無論是旅遊業從業者、旅遊產業經理人或企業主，若僅憑其過去「主觀經驗」、「反應速度」與「危機處理」能力，是不足以獲得有效解決的，最終將在歷史洪流中淘汰出場。

「個案研究法」藉由一方面觀察與分析旅遊產業的問題情境，另一方面則重新組合管理知識與過去的經驗，並引發積極互動討論與提案，經由各種問題解決的可行方案，以求適當地化解複雜的管理議題。事實上，解決問題是一種複雜的心理歷程，從問題發生至問題獲得解決，其間經歷一連串的分析、綜合、歸納、演繹等心理活動。關於解決問題是否有一定的步驟，學者之間尚無一致的見解。由於個案問題的性質以及個體與環境因

素皆有差別，且學者觀察分析此一問題所採取的方法各異其趣，故其研究分析結果亦不盡一致，觀點亦有不同。有些學者認為解決問題為嘗試錯誤的歷程，另外有些學者則認為解決問題是頓悟的表現。其實兩派學者只說明了解決問題的前段和後段，並非完整的心理歷程（洪維賢，1995）。

Rossman曾研究710位發明家的思考歷程，並將他們解決問題的程序歸納為七個步驟：1.發現困頓；2.界定問題；3.蒐集資料；4.提出解決方案；5.驗證解決方案；6.形成新觀念；7.驗證和接受新觀念。Dewey以邏輯分析的方法，研究人類解決問題的過程，指出完整的思考推理活動，包括五個步驟：1.遭遇疑難的情境；2.審查情境，認定問題之所在；3.蒐集有關資料，提出各種可能的解決問題之假設；4.推演各種假設，並加以分析評鑑，從中選擇最合理適切者；5.驗證所選定的假設或解決方法是否正確可行。倘若問題獲得滿意之解決，即可導入結論；倘若經證實認為無效，則須再行蒐集資料，修正原假設或另做新假設，重新推演和驗證，直至獲致有效結論為止。總之，企業「個案研究」，是一種邏輯性的導向思考過程，以尋求解決問題的方法或途徑。具體研究步驟為：

- 一、發現與確認問題。
- 二、界定與評估問題。
- 三、蒐集相關資料。
- 四、提出解決方案。
- 五、驗證可行方案。
- 六、結論與建議。

肆、個案教學

現代管理教育非常重視解決問題與思考能力之培養和運用，又以實務導向為重點，唯有具體有效解決問題才是個案教學的精神所在。在校學生如有此能力，不論是出去「校外實習」、「海外實習」或「畢業後就業」都能適應所處的社會與企業環境，所具有的不僅是「靜態知識」而已，更是脫離學校之後邁向自我學習與終身學習的「動態成長」，培養出具獨立